

---

## ANÁLISE DE CUSTOS DA CADEIA DE VALOR: ESTUDO MULTICASO EM MICROERVEJARIAS

### VALUE CHAIN COST ANALYSIS: MULTIPLE STUDY IN MICROBREWERIES

**Estevo Mateus Olesiak**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, RS, Brasil, estevo@agcorporativa.com.br

**Vanessa Heckler Marquesini**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, RS, Brasil, nessa\_heckler@hotmail.com

**Osmar Antonio Bonzanini**

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, RS, Brasil, bonzanini@uri.edu.br

**Marcos Antonio Souza**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, RS, Brasil, marcosas@gmail.com

---

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/rg.v6i1.2450> Recebido em: 14/11/2017 Aceito em: 29/06/2018

---

#### Resumo

A análise da cadeia de valor no âmbito da gestão estratégica de custos é entendida como uma prática que contribui para viabilizar vantagens competitivas. Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo é investigar a aderência da gestão de microcervejarias ao que prescreve a literatura, em relação as práticas de análise de custos da cadeia de valor. Trata-se de um estudo multicaso em três microcervejarias, de natureza descritiva e qualitativa, cujos dados foram coletados no quarto trimestre de 2016 por meio de entrevista com gestores das empresas, análise documental e observações in loco. Os principais achados evidenciam que há uma proximidade entre o que prescreve a literatura e as práticas empresariais, ao ponto que são evidentes práticas que propiciam redução de custos e vantagem competitiva, nas quais se destacam parcerias com demais elos da cadeia de valor, com concorrentes e análises para decisão da forma de participação na cadeia de valor.

**Palavras-chaves:** Gestão estratégica de custos. Cadeia de valor. Análise de custos. Microcervejarias.

#### Abstract

The analysis of the value chain in the scope of strategic cost management is understood as a practice that contributes to the viability of competitive advantages. In this perspective, the objective of this study is to investigate the adherence of the microbreweries management to what the literature prescribes regarding to the cost analysis practice of the value chain. This is a multi-case study in three microbreweries, of descriptive and qualitative nature, with data collected in the fourth quarter of 2016 through interviews with company managers, document analysis and on-site observations. The main findings show that there is a proximity between what the literature prescribes and the business practices, to the point that practices that lead to cost reduction and competitive advantage are evident, in which stand out partnerships with other links in the value chain, with competitors and analysis to decide the form of participation in the value chain.

**Keywords:** Strategic cost management. Value chain. Cost analysis. Microbrewery.

#### 1 Introdução

A maior intensidade no nível de competição global trouxe fatores relevantes ao ambiente empresarial, tais como o aumento da exigência dos clientes por preço e por qualidade (SOUZA et al., 2010). É neste contexto que surgiu a gestão estratégica de custos (GEC).

Fundamentando tal entendimento, observam-se pronunciamentos de Cooper e Slagmulder (2003) no sentido de que as empresas assumam posturas diferentes em relação à análise tradicional de custos.

Shank (1989) apresenta a GEC com um propósito mais amplo, contemplando não só as questões internas, mas também externas da empresa. Dentre os três pilares da GEC, apresentados por Shank e Govindarajan (1995), Rocha e Borinelli (2007) destacam a análise da cadeia de valor, definindo-a como uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos materiais e termina com o descarte do produto pelo último consumidor. Popescu e Dascalu (2011) enfatizam que a análise da cadeia de valor possibilita estudar as competências-chave e as atividades das organizações que determinam vantagem competitiva, ou seja, permite que as empresas identifiquem as áreas de negócios que criam valor.

Especificamente quanto ao segmento das microcervejarias, elas vêm apresentando maior representatividade no mercado nacional de bebidas, atendendo um público que busca produtos diferenciados (SEBRAE, 2016). As grandes cervejarias buscam desencorajar estes novos entrantes com estratégias de aquisição destas empresas menores ou por meio de influência nas vendas para grandes atacadistas, que têm acesso ao consumidor final (MOREIRA, 2014). Desta forma, tanto para entrar no mercado quanto para se manter nele, torna-se necessário às microcervejarias a análise de custos da cadeia de valor, possibilitando que estas se posicionem de forma a se manterem competitivas pela diferenciação.

Diante da importância do tema para o setor, o objetivo deste estudo é investigar a aderência da gestão de microcervejarias ao que prescreve a literatura em relação às práticas de análise de custos da cadeia de valor. Por mais que estudos como os de Oliveira, Costa, Oliveira e Savi (2015) e de Wu (2012) apontem para o uso limitado da análise da cadeia de valor, estudos como os de Rocha e Borinelli (2007), Cokins (2001), Souza e Mello (2011), Dekker (2003), Toigo, Padilha e Cunha (2014) e Anderson (2006) evidenciam sua relevância. Desta forma, a contribuição do presente estudo está em propiciar a discussão da prática da análise de custos da cadeia de valor no âmbito da GEC em microcervejarias, um setor pouco explorado pela literatura.

Assim, este estudo procura contribuir para a identificação das principais características da adoção da análise de custos da cadeia de valor por microcervejarias e para a verificação da sua adesão às teorias existentes sobre o tema, buscando analisar o grau de correspondência entre a teoria e a prática. A utilização de microcervejarias para o desenvolvimento do estudo é relevante, dado que esse segmento desenvolve uma estratégia de diferenciação em um mercado dominado por empresas de grande porte e suportadas por estratégias de baixo custo.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Gestão estratégica de custos – GEC**

A globalização e a consequente expansão dos negócios internacionais, junto ao avanço nas tecnologias de produção e de comunicação, tem resultado em um mercado cada vez mais competitivo e exigente (SOUZA et al., 2010). Estes fatores, aliados às críticas feitas à tradicional contabilidade de custos (GERI; RONEN, 2005), dão origem a gestão estratégica de custos (GEC). A GEC surge com um propósito mais amplo, contemplando não só as questões internas, mas também externas à empresa (SHANK, 1989), na qual muda-se a compreensão do lucro, que passa a ser visto como decorrente do padrão e capacidade de concorrência da empresa ao longo do tempo.

Conforme apresentado por Simmonds (1981), a contabilidade gerencial estratégica envolve uma mudança na perspectiva concorrencial, com maior ênfase na comparação da

empresa com seus concorrentes. Cooper e Slagmulder (2003) também apresentam a GEC como algo que possibilita a redução de custos e a melhoria da posição competitiva da organização, pois ela assume uma postura diferente em relação à análise tradicional de custos. Isso significa gerenciar custos com foco na eficácia, o que exige um enfoque amplo, externo à empresa.

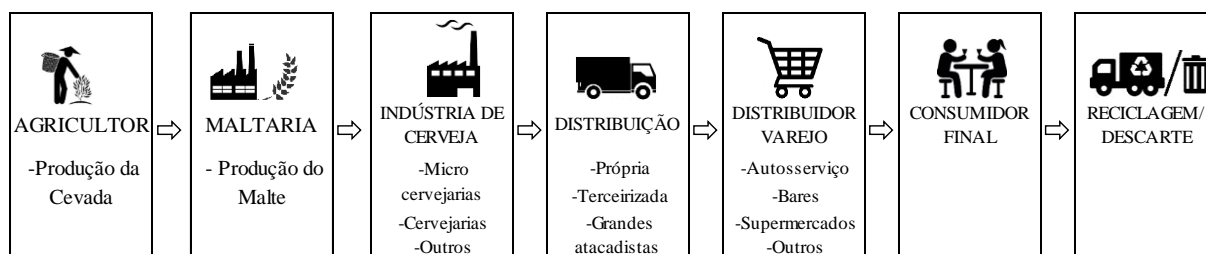
Shank (1989) apresenta seus estudos sobre a gestão estratégica de custos a partir de três pilares: análise do posicionamento estratégico, que busca compreender como a empresa deve se posicionar e competir para poder ter maiores vantagens competitivas; análise dos determinantes de custos, pela qual obtém-se o entendimento sobre os diversos fatores causais inter-relacionados que levam à ocorrência dos custos; e análise da cadeia de valor que considera um conjunto de atividades inter-relacionadas que criam valor.

## 2.2 Análise da cadeia de valor

O conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michael Porter em 1985, em seu livro “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*” (POPESCU; DASCALU, 2011). Para Porter (1989), toda empresa é um conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser evidenciadas fazendo-se uso da análise da sua cadeia de valores. Shank (1989) define a cadeia de valor como sendo um conjunto de atividades inter-relacionadas no sentido de criar valor, desde a compra de matérias-primas até o atendimento ao cliente final.

Rocha e Borinelli (2007), ao tratarem da GEC, criticam as definições anteriores de cadeia de valor e propõem uma definição ainda mais ampla, considerando-a como uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e termina com o descarte do produto pelo último consumidor. Na Figura 1 esta definição é ilustrada de acordo com a cadeia de valor da indústria cervejeira.

Figura 1: Cadeia de valor da indústria cervejeira



Fonte: Elaborada com base em Rocha e Borinelli (2007) e Cervbrasil (2016).

Porter (1989) considera a cadeia de valor como o ponto de partida para a GEC, e destaca que com sua análise é possível identificar quais são os elos que agregam mais valor ao produto, que utilizam mais ativos e que consomem mais atividades, propiciando ao gestor oportunidades de direcionar ações de melhorias. Com a análise possibilita-se identificar o posicionamento que a empresa terá na cadeia de valor na qual pretende se inserir, o seu poder sobre ela e a rentabilidade em cada etapa. Tratando de poder, a governança pode ser conduzida pelos produtores, quando estes detêm o controle do sistema de produção, ditando regras para os demais agentes, ou pode ser conduzida pelos compradores, que se destacam no cenário das redes de distribuição, com grandes marcas ou grandes redes varejistas (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015).

O processo de análise da cadeia de valor também envolve conhecer as relações entre os envolvidos na cadeia e suas implicações para o seu desenvolvimento. As condições em que o produto chega ao consumidor final dependem tanto das atividades internas de uma empresa quanto da ligação entre os elos da cadeia, as próprias empresas (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA,

2015). Assim, torna-se necessário criar estruturas de governança adequadas para que essa relação entre as empresas seja eficiente e eficaz a todos os componentes da cadeia. (DEKKER, 2003). O poder na cadeia de valor pode ser medido por meio de alguns indicadores, como evidenciado no estudo de Albors-Garrigos, Molina e Molina (2014) o qual traz indicadores como a participação das vendas na cadeia e o correspondente valor adicionado nela como um todo. Tal estudo, entretanto, aponta a existência de dificuldades em conseguir estas informações em todos os elos.

### 2.3 Análise de custos da cadeia de valor

A análise de custos da cadeia de valor força as empresas a considerarem custos interempresas, de forma a entender a influência recíproca das operações entre fornecedores e clientes (COKINS, 2001). Conforme Souza e Mello (2011), uma das utilidades da cadeia de valor é auxiliar no modo como uma empresa pode determinar sua estratégia de custos para se tornar competitiva. Desta forma, torna-se relevante a análise da cadeia de valor no processo de gestão de custos, pois esta aponta as vantagens competitivas que podem ser agregadas nos produtos ou serviços, tanto do ponto de vista interno quanto externo (ANDERSON, 2006).

Para esta análise, as atividades da cadeia de valor devem ser separadas considerando o volume e o crescimento do custo representado pela atividade; o comportamento do custo da atividade; e as diferenças entre concorrentes na sua execução (PORTER, 1989). Essa análise de custos, por meio da estrutura da cadeia de valor e de seus elos, mostra o quanto o total de custos dos produtos de uma empresa representa nos custos totais de seu comprador (LOPES; ARAUJO, 2013), possibilitando identificar elos fortes e fracos (VASCONCELOS NETO; IIZUKA; PADILHA, 2015) e possibilidades de parcerias para redução de custos (COKINS, 2001), bem como contribui para a decisão de quais elos participar. No caso da organização, participar em mais de um elo, caracteriza um modelo de verticalização da cadeia de valor, conforme abordado no estudo de Souza e Mello (2011).

Para avaliar os custos da cadeia de valor da concorrência é utilizado o mesmo procedimento dos custos da empresa, porém, na prática, é grande a dificuldade de uma avaliação adequada, principalmente quanto a conseguir dados diretos. Para isso é possível estimar valores a partir de dados públicos, dados de fornecedores e de compradores, entre outras alternativas (PORTER, 1989). A GEC disponibiliza instrumentos que podem ser utilizados para análise da cadeia de valor, conforme apresentado por Cinquini e Tenucci (2007), viabilizando alcançar maior acurácia nas informações (Quadro 1).

Quadro 1: Instrumentos da GEC e relações com a cadeia de valor

Prática da GEC	Relação com a cadeia de valor
Fatores Determinantes de Custos	Identificação e análise dos determinantes de custos de cada atividade de valor.
Gestão Interorganizacional	Análise de cada elo da cadeia de valor de modo a identificar oportunidades de melhorias.
Custo Total de Uso e Propriedade (TCO)	Análise dos custos de aquisição de bens e serviços e os custos assumidos pelos clientes.
Custos Logísticos	Compreensão do relacionamento com clientes e fornecedores por meio do abastecimento e distribuição.
Custeio Baseado em Atividades (ABC):	Considera os custos por atividades, possibilitando a integração dos elos na cadeia de valor.
Preço de Transferência Interna	Possibilita avaliar a contribuição de cada elo interno da cadeia.

Fonte: Elaborado com base em Cinquini e Tenucci (2007).

Apesar dos benefícios apontados na análise da cadeia de valor dentro da GEC, Mu e Cui (2012), Dekker (2003) e Oliveira, Costa, Oliveira e Savi (2015) abordam como limitação o fato

dos gestores não terem controle dos custos em todas as etapas da cadeia, tanto externa quanto interna.

### 3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa é classificada como descritiva, pois tanto as características quanto a análise da cadeia de valor existentes nas empresas foram questionadas e relatadas, buscando verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos reais. É também qualitativa, uma vez que os dados coletados foram analisados e interpretados sem tratamento estatístico (GIL, 2010). Para o alcance do objetivo proposto, foram realizados estudos de casos em três empresas. Conforme destacado por Yin (2015), estudos multicaso possibilitam verificar similaridades e diferenças entre as empresas, favorecendo a análise dos dados. Ainda, de acordo com Yin (2015), foi elaborado previamente o protocolo do estudo de caso, com os procedimentos a serem seguidos, objetivando aumentar a fidedignidade dos dados. O protocolo contém o objetivo da pesquisa, a caracterização das unidades de análise, os dados dos entrevistados, os procedimentos de pré-teste, o roteiro de entrevistas, o roteiro de procedimentos de análise documental, o roteiro das observações *in loco* e o plano de análise de dados.

A coleta de dados foi realizada no quarto trimestre de 2016, por meio de entrevistas semiestruturadas com questões abertas aplicadas nas próprias empresas. A análise documental consistiu no levantamento dos dados internos, como planilhas de controle de custos, formação do preço de venda, relatórios financeiros e projetos de viabilidade. As observações *in loco* permitiram verificar o funcionamento da empresa, seus setores e controles adotados. O instrumento de pesquisa foi elaborado com questões baseadas no referencial teórico e foi submetido a um pré-teste realizado com a participação de uma empresa do mesmo segmento, buscando identificar falhas, ambiguidades e falta de objetividade nas perguntas. O pré-teste contribuiu para que questões fossem adaptadas para melhor entendimento dos entrevistados, bem como para a elaboração de novas questões.

Para análise de dados, observaram-se as indicações de Mazzotti e Gewandsznajder (2001), os quais apontam a necessidade de organizar os dados coletados, possibilitando a interpretação pelo pesquisador. Para isso, inicialmente as entrevistas gravadas foram transcritas na íntegra, bem como foram organizados os documentos coletados e os registros efetuados por meio das observações durante as visitas nas empresas. Posteriormente os documentos foram analisados, visando identificar características relevantes para o alcance do objetivo proposto. Isso possibilitou a organização dos dados em categorias de forma a apresentar os resultados obtidos e as conclusões acerca do tema.

Dentre as limitações do método discute-se a validade do seu uso para fazer generalizações dos resultados (YIN, 2015), porém, de acordo com o autor, o método atende aos objetivos de expandir proposições teóricas. Quanto à condução das entrevistas, também podem ser encontradas algumas fragilidades, como o viés causado pelo pesquisador, pela forma de participação na coleta e estruturação dos dados e interpretação. Contudo, o protocolo do estudo de caso contribuiu para minimizar os efeitos das limitações verificadas (GIL, 2010).

## 4 Apresentação e análise dos resultados

### 4.1 Caracterização do setor das microcervejarias

As microcervejarias, fabricantes de cervejas especiais, são consideradas o segmento de bebidas que mais cresce no Brasil, devido à mudança de preferência do consumidor com a elevação de renda nos últimos anos (MOREIRA, 2014). De acordo com o Sebrae (2016), as classes A e B estão buscando produtos que apresentem diferenciação, o que é evidenciado pela representatividade deste segmento no mercado nacional de bebidas. Conforme dados do Sebrae (2016), em 2014 totalizavam-se 300 microcervejarias no país.

Segundo o Sebrae (2016), são consideradas microcervejarias aquelas empresas que produzem até 200 mil litros por mês. Elas oferecem uma infinidade de tipos de cerveja anteriormente desconhecidos do público em geral. Essas novas empresas exploram uma via de comercialização diferenciada e se caracterizam principalmente por ingressantes mais novos e menos capitalizados (PIATO; REVILLION, 2014).

As microcervejarias, bem como empresas de outros setores, necessitam analisar a cadeia de valor do segmento para se posicionar de forma a se manterem competitivas. As grandes cervejarias, que possuem recursos substanciais, têm contribuído para desencorajar os novos entrantes com estratégias de aquisição destas empresas menores. Além disso, o poder dos compradores na cadeia deste segmento é alto, devido aos atacadistas, que tendem a representar grandes cervejarias, terem o controle sobre o acesso ao consumidor, sobre a demanda e preferências dos mesmos (MOREIRA, 2014).

Quadro 2: Caracterização das empresas pesquisadas e dos respondentes

Empresa	Produção (litros / mês)	Tempo no Ramo de Atuação	Funcionários	Características do Respondente
Microcervejaria 1	50.000	5 anos	10	Sócio administrador
Microcervejaria 2	15.000	5 anos	19	Sócio administrador
Microcervejaria 3	25.000	10 anos	10	Administradora Financeira

Fonte: Elaboração dos autores.

Para obtenção dos resultados foi entrevistada uma pessoa em cada empresa, conforme caracterizado no Quadro 2. Todos os entrevistados integram as respectivas empresas desde a constituição das mesmas, são conhecedores de todo o processo produtivo e possuem cargos de gestão; e, em geral, demonstraram conhecimento da cadeia de valor das respectivas empresas, apresentando apenas algumas divergências quanto à nomenclatura específica.

## 4.2 Análise de custos da cadeia de valor

### 4.2.1 Microcervejaria 1

#### a) Quanto ao conhecimento a respeito da cadeia de valor

O entrevistado demonstrou conhecimento da cadeia de valor da cerveja. Em comparação com a cadeia de valor evidenciada na Figura 1, destacou que em sua empresa o elo de “distribuição” é tanto próprio como terceirizado, sendo a maior a quantidade própria. O elo de “distribuidor varejo” também consta na sua cadeia de valor, porém, conforme afirma “na maior parte das operações a gente atende direto o consumidor final, com isso é possível ter um valor mais atrativo e te dá uma rentabilidade melhor isso aí”.

No caso da Microcervejaria 1, o malte não é adquirido direto da maltaria, mas sim de um revendedor, havendo assim mais um elo na sua cadeia de valor. O entrevistado destacou que este elo a mais gera maiores custos em comparação às grandes cervejarias, pois as mesmas conseguem fazer a importação direta, devido a terem condições de adquirir a matéria prima em maior quantidade. Demais insumos, como alguns materiais de embalagem e água não são representativos, conforme afirmou o entrevistado e puderam ser conferidos com a análise das composições de custos, realizadas no momento da visita *in loco*.

A Microcervejaria 1 surgiu de um plano de negócio, contemplando a viabilidade financeira e econômica a partir do trabalho de conclusão do curso de graduação do entrevistado. A ideia inicial era ter um bar e limitar sua fabricação para ele e para atendimentos na cidade e cidades próximas, o que se demonstrou viável na pesquisa inicial. Porém, com o início das atividades, notou-se que não seria possível sustentar uma fábrica somente com esta clientela previamente definida. Então, conforme o

entrevistado, “*a partir disso foi se adaptando a estratégia, para expandir o ambiente de atuação e sustentar o negócio*”. Desta forma, a referida microcervejaria participa na cadeia de valor como indústria, distribuição e distribuição varejo. Conforme visto em Rocha e Borinelli (2007), a análise da cadeia de valor subsidia o gerenciamento estratégico, o que pode ser evidenciado na fala do entrevistado.

Ao mesmo tempo em que o entrevistado reconheceu a maior rentabilidade ao fazer parte de mais de um elo da cadeia de valor, ele destacou que “*é preciso considerar a escala, pois para atender direto o consumidor final, em alguns momentos te limita a tua estrutura, a tua equipe, enquanto que se for utilizado um revendedor, um varejista, pode se ganhar em escala*”.

#### **b) Quanto às parcerias com clientes, com fornecedores ou com concorrentes, como estratégia para redução de custos**

Em se tratando de concorrentes, o entrevistado demonstrou ter conhecimento da estrutura destes e principalmente das demandas de cada região. Ele destacou que “*em cada região há uma forma de você se diferenciar do concorrente, em algumas o que prevalece é o preço, tem lugares que é o atendimento, outras a estrutura, mas a grosso modo é qualidade e preço*”. Indagado sobre a relação com os demais elos da cadeia de valor, o entrevistado disse que há uma atenção na relação com os clientes, no sentido de constantemente atentar para a satisfação dos consumidores finais, sendo que as parcerias no geral se referem ao oferecimento de estrutura como chopeiras e serviços de arquitetos para projetar o leiaute de ambientes.

Quanto aos fornecedores, o entrevistado afirmou que há um número limitado no mercado e que estes são inflexíveis. Destacou ainda que “*tem que apertar o máximo que dá, pois, para conseguir repassar um custo baixo, tem que ter o custo baixo também, e não há outra forma de conseguir isso com eles*”. Com isso, nota-se determinado poder, conforme abordado por Vasconcelos Neto et al. (2015), isso por parte dos fornecedores e evidenciado pelo posicionamento inflexível destacado pelo entrevistado: “*eles têm meio que um monopólio, então eles têm um limite, menos que isso eles não baixam, dependendo do fornecedor*”.

O entrevistado considerou a possibilidade de no futuro realizar parcerias com outras microcervejarias para comprar maiores quantidades e obter menores preços junto aos fornecedores, assim como trata Cokins (2001). Em relação aos custos dos concorrentes, o entrevistado afirmou que, em se tratando de concorrentes de mesmo porte “*se tem um conhecimento bem preciso da estrutura de custos deles, pois se conhece facilmente a estrutura destes, o custo de funcionários e relação com fornecedores*”.

#### **c) Quanto às etapas de análise da cadeia de valor**

Quanto aos procedimentos para análise da cadeia de valor elencados por Rocha e Borinelli (2007), o entrevistado não conhece esta composição em se tratando dos elos anteriores da indústria, porém, quanto aos demais elos ele demonstrou conhecimento. Inclusive há rotinas de acompanhamento e atualização destes dados, os quais são considerados para formação do preço de venda. O entrevistado acredita que dentre estes elos mais conhecidos, o que mais agrega valor é a indústria. Reconhece, entretanto, que este é um aspecto da gestão que precisa avançar.

A empresa tem o conhecimento e o controle dos investimentos para execução das atividades, isso principalmente por participar de outros elos da cadeia, como distribuição e varejo, os quais precisam de investimentos constantes segundo o entrevistado: “*no ramo de microcervejaria não é uma opção parar de crescer, pois o mercado pode ficar limitado, o ganho fica estabilizado e o negócio deixa de ser atraente*”. De forma geral, o entrevistado afirmou que o investimento é constante e necessário para o negócio.

A empresa possui um sistema gerencial para acompanhamento dos custos, o qual possibilita identificar por categorias definidas, de forma que auxilia na tomada de decisões, em especial para análise de pedidos para eventos específicos. Na análise documental, verificou-se que o mesmo sistema alimenta também o acompanhamento do ponto de equilíbrio e margem de rentabilidade, na qual são considerados os investimentos constantes.

#### **d) Quanto aos instrumentos da GEC**

Como instrumento da GEC notou-se na empresa principalmente a presença da análise de determinantes de custos, por meio do acompanhamento dos determinantes estruturais como o grau de verticalização. Isso é evidenciado pela decisão de quais elos participar e a consideração de uma escala menor ao decidir participar em mais de um elo da cadeia de valor. O entrevistado afirmou que a estrutura para participar de mais elos da cadeia de valor limita o volume comercializado.

Verificou-se também a presença de determinantes de execução ao considerar a capacidade e a gestão do investimento para alinhar constantemente a capacidade à demanda e o comprometimento com a qualidade. O entrevistado destacou que *“o que mais interessa no nosso ramo é a pessoa tomar o produto e gostar, isso é o fator primordial para se diferenciar, porque de nada adianta você ter estrutura, ter atendimento legal, ter um relacionamento com o teu cliente se o produto não tem qualidade”*. Segundo o entrevistado, estes fatores determinantes de custos foram, inclusive, considerados no momento da análise de viabilidade do negócio.

Notou-se também a presença de análises do Custo Total de Uso e Propriedade, desde a seleção da matéria prima até os meios de entrega do produto ao cliente. Destacou-se o cuidado que a empresa tem com a satisfação dos clientes, evidenciado quando o entrevistado alegou que *“precisa-se trabalhar sempre atentado para a qualidade e principalmente para viabilizar um preço aceitável ao nosso consumidor final, isso por que não existe consumidor fiel de cervejas especiais, logo tem-se que permitir que ele possa ao menos voltar a consumir um dia”*.

Demais instrumentos da GEC como a Gestão Interorganizacional e o Preço de Transferência Interna não puderam ser identificados como instrumentos utilizados pela empresa, não contemplando, desta forma, todos os instrumentos da gestão estratégica de custos apresentados no estudo de Cinquini e Tenucci (2007).

De forma geral, na microcervejaria 1 há evidências da gestão estratégica de custos, desde a fase de estudo e planejamento da empresa. Nesta fase, notou-se a presença maior da análise de determinantes de custos tanto estruturais quanto de execução, nos quais destacam-se o grau de verticalização da cadeia de valor e a análise dos constantes investimentos para operação. Já a presença da análise da cadeia de valor no âmbito da GEC é mais evidente na fase atual, na operação da indústria, na qual se destacam o uso da análise dos custos de determinados elos da cadeia de valor, a análise da estrutura de custos dos concorrentes e a relação com os clientes.

### **4.2.2 Microcervejaria 2**

#### **a) Quanto ao conhecimento a respeito da cadeia de valor**

O entrevistado demonstrou possuir conhecimento sobre cadeia de valor da cerveja. Ao ser apresentada a Figura 1, ele localizou sua empresa na parte da indústria e parte da distribuição e entrega ao consumidor final. Quanto aos fornecedores de matéria prima, destacou que a empresa utiliza seis tipos diferentes de malte em sua fabricação, sendo um adquirido nacionalmente, oriundo do estado do Paraná, e os demais importados, sendo adquiridos de uma terceirizada, pois não fazem importação direta. Devido a isso, o malte é o que tem maior representatividade no custo (90 a 95%, conforme planilha de custos consultada na análise documental). O lúpulo e a levedura são 100% importados, porém, em termos de custo, não são



tão significativos quanto o malte. Os fornecedores de material de embalagem e rotulagem não têm um custo significativo no produto, comparados à matéria prima.

A empresa surgiu após um intercâmbio dos sócios pela Europa, como uma forma de resgatar a cultura e a tradição dos imigrantes alemães. Inicialmente, os sócios criaram a indústria e, como ela está localizada em uma cidade turística, inauguraram posteriormente um bar e um restaurante, no qual além de comidas típicas da região são degustadas cervejas artesanais, o que trouxe maior rentabilidade à empresa, evidenciando-se a importância da análise da cadeia de valor neste contexto, conforme abordam Rocha e Borinelli (2007).

#### **b) Quanto às parcerias com clientes, com fornecedores ou com concorrentes, como estratégia para redução de custos**

Com relação aos fornecedores, a empresa não tem muita margem de negociação, principalmente por falta de flexibilidade quanto aos prazos. Porém, a empresa mantém um bom relacionamento com um fornecedor do Paraná, com o qual tem parceria em divulgações e publicidade. Com respeito aos clientes, a empresa mantém parcerias com bares e restaurantes, também com material publicitário e patrocínio de uniformes para os garçons. O entrevistado afirmou que *“a gente tem bem claro isso, que tu tem que ter uma parceria boa com os fornecedores, com os clientes e com toda parte que envolve”*.

O entrevistado considerou que o elo que detém maior poder na cadeia de valor, assim como abordado por Dekker (2003) e Vasconcelos Neto et al. (2015), são as empresas que intermediam a importação. *“Falando em cadeia de valor, o que talvez poderia reduzir bastante seria essa questão da importadora, mas o grande problema é que tu não consegue importar diretamente, porque tu precisa importar contêineres, grande quantidade e pra nós isso não é viável, então a importadora que faz com que o custo aumente bastante”*.

A empresa mantém um bom relacionamento com seus concorrentes diretos, que são as demais microcervejarias, corroborando o que tratam Fearne et al. (2012) sobre a importância de partilhar informações, o que contribui para uma melhor alocação de recursos e criação de valor ao longo da cadeia.

Como é uma das primeiras empresas na região, muitas cervejarias a visitam para conhecer seu funcionamento. *“Nós somos bem abertos quanto a isso, até damos informações de fornecedores, [...] então é um mercado que é bem aberto, é uma amizade em torno, porque ainda tem muito mercado para conseguir vender, explorar”*. Quando as demais microcervejarias precisam de alguma matéria prima, emprestam de uma empresa para outra. Para expandir os conhecimentos a respeito da cadeia, a empresa participa de um grupo de trinta e duas cervejarias de todo o Estado, por meio do Sebrae, em que compartilham informações. *“A gente compartilha informações e questões de matéria prima de insumos, enfim, a gente tem um contato bem legal e sabe o que está acontecendo no mercado e na concorrência”*.

Para o entrevistado, o custo não interfere muito na decisão do cliente, pois as demais cervejas artesanais mantêm um custo muito próximo, o que diferencia é *“a qualidade, é o rótulo, a apresentação do teu produto”*. Para a empresa, neste ramo não existe público fiel, os clientes gostam de experimentar, então é preciso manter a qualidade do produto para que ele volte. O entrevistado destacou a atenção da microcervejaria para com a qualidade e com a organização. *“Até porque nós somos aqui uma rede turística, então a gente trabalha muito forte com o turismo, construímos um gastropub para também aproveitar esse cliente que vem aqui, visita a fábrica, conhece o gastropub, então relaciona o nome da empresa à qualidade”*. Esta organização pode ser evidenciada na visita *in loco*, sendo que um espaço é disponibilizado pela empresa para o cliente visualizar os tanques em que são armazenados os produtos em cada etapa e uma atendente explica todos os processos de fabricação.

### **c) Quanto às etapas de análise da cadeia de valor**

Quanto às etapas da análise de custos da cadeia de valor, a empresa não possui conhecimento dos custos e receitas aproximadas dos elos anteriores da cadeia de valor de seu produto, só das etapas posteriores à fabricação. A decisão de entrar neste elo da cadeia de valor foi porque na época existiam poucas microcervejarias no Rio Grande do Sul, e pela cidade ser turística, com tradição alemã. Inicialmente, os proprietários fizeram uma pesquisa de mercado, levantamento de custos e visitaram cervejarias na Europa. Conforme Shank e Govindarajan (1995), é importante, dentre as etapas da análise, verificar quais os direcionadores de custos relacionados a estas atividades, evidenciando-se que na Microcervejaria 2 estes direcionadores foram considerados na pesquisa de mercado.

Além de tais fatores, a rentabilidade da indústria de cerveja também foi considerada, pois o entrevistado destacou, que dentre os elos em que possui conhecimento, o que mais agrega valor é o da indústria, bem como o que propicia maior rentabilidade. A empresa mantém um controle de custos com a separação de custos fixos, variáveis e analisa os custos da indústria, da loja e do bar e restaurante separadamente, o que foi evidenciado na análise documental.

### **d) Quanto aos instrumentos da GEC**

Notou-se na empresa a presença da análise dos fatores determinantes de custos, dos quais se destacam os determinantes de custos estruturais, como o grau de verticalização. Segundo o entrevistado, *“essa decisão de participar de mais de um elo da cadeia de valor é o que viabilizou o negócio e acredito que é o que viabiliza qualquer microcervejaria, pois com isso eliminam-se custos chegando mais diretamente ao consumidor final”*.

Também, foi identificada a presença de análise do Custo Total de Uso e Propriedade, com a seleção criteriosa da matéria prima, bem como na aquisição de equipamentos de ponta para garantir não só a qualidade da cerveja, mas também do seu rótulo, mantendo a atenção para viabilizar um preço aceitável ao consumidor final, corroborando o estudo de Cinquini e Tenucci (2007) que tratam da importância de analisar os custos assumidos pelos clientes. Na entrevista, também foi evidenciado o instrumento de Gestão Interorganizacional, principalmente pelo fato de os fornecedores visitarem a fábrica a cada três meses, para verificar o que pode ser melhorado na matéria prima. Essa prática também é realizada, na medida em que são mantidos contatos com os elos posteriores para verificar a satisfação quanto ao produto.

A análise documental mostrou que há na empresa um sistema de custos que utiliza o método de custeio baseado em atividades. Sua principal função é separar por elo da cadeia interna de valor, de tal forma que sejam conhecidos os valores da produção, da distribuição e do varejo. Não há análises e controles, quanto aos custos logísticos e ao Preço de Transferência Interna.

De forma geral, percebeu-se a presença significativa da análise da cadeia de valor no âmbito da GEC na fase de planejamento, estágio em que foram estudados tanto os determinantes de custos estruturais como os de execução, as necessidades de investimentos e a margem de retorno da indústria e de outros elos como distribuição e varejo. O acompanhamento e a análise da cadeia de valor são constantes, destacando-se a relação com os clientes, o acompanhamento da estrutura de custos dos concorrentes e a manutenção de um canal de comunicação.

## **4.2.3 Microcervejaria 3**

### **a) Quanto ao conhecimento a respeito da cadeia de valor**

A entrevistada demonstrou que tem conhecimento sobre a cadeia de valor em que a empresa está inserida e considerou de alta relevância conhecer e fortalecer os elos da cadeia de

valor, assim como visto em Rocha e Borinelli (2007). Ao ser apresentada a cadeia de valor da Figura 1, a entrevistada considerou ser a mesma em que a microcervejaria em questão participa, considerando ainda que a empresa faz parte da indústria de cerveja e de parte da distribuição. Ela contrata terceiros para distribuir parte da produção e o restante ela mesma entrega para bares e restaurantes, além de na própria empresa haver local para venda direta ao consumidor final.

Assim como nas demais micro cervejarias analisadas, não é adquirido o malte direto da maltaria e sim de um distribuidor, agregando mais um elo na cadeia de valor. A entrevistada também afirmou ser o malte o insumo com maior representatividade. Os custos de embalagem e rotulagem são insignificantes se comparados aos demais. Desta forma, a empresa participa na cadeia de valor como indústria, distribuição e distribuição no varejo. A entrevistada considerou que fazer parte de mais de um elo da cadeia de valor é um dos principais fatores que propicia maior controle sobre a qualidade e preço final do produto, assegurando maior rentabilidade.

#### **b) Quanto às parcerias com clientes, com fornecedores ou com concorrentes, como estratégia para redução de custos**

A entrevistada afirmou que os elos com seus fornecedores são reforçados por meio de parcerias: *“quando iniciamos nossas atividades não conseguimos comprar em grande quantidade e como a maior parte da matéria prima é importada seu custo era inviável. Então fizemos parceria com outras cervejarias que compravam a mais e vendiam uma parte para nós”*. Em relação ao fornecimento, o maior entrave é a aquisição do malte e do lúpulo que não são encontrados no Brasil. Estes insumos precisam ser importados, o que torna seu custo alto e a negociação de redução de preços é dificultada. A empresa não conhece com profundidade a estrutura dos custos de seus fornecedores, corroborando a afirmativa de Dekker (2003), ao tratar das dificuldades das empresas em compartilhar os custos.

Assim como nas demais microcervejarias pesquisadas, os fornecedores são considerados como o elo de maior poder, evidenciando-se que a empresa conhece as relações entre os envolvidos na cadeia e no que essas relações implicam, conforme visto em Vasconcelos Neto et al. (2015). Neste sentido, o relacionamento com clientes também é considerado importante na cadeia de valor e a empresa procura mantê-lo por meio de um acompanhamento durante o processo de venda e após a entrega, contatando novamente os clientes para verificar se tudo ocorreu como o esperado. A análise documental possibilitou verificar as planilhas de controles de clientes em que são feitos estes acompanhamentos. A empresa mantém também parcerias com eventos como bailes e festivais de chope.

Novamente percebeu-se que a atenção está voltada para a diferenciação, pois segundo a entrevistada, a empresa não consegue concorrer com as grandes cervejarias que têm foco no custo, devido a não conseguir processar volumes maiores. Em virtude disso, ela procurou se diferenciar pela qualidade do produto. *“Uma coisa eu posso afirmar com certeza. O consumidor de cerveja especial não é fiel. Ele gosta de experimentar coisas novas, mas o que fazemos para manter esse cliente é além de primar pela qualidade do produto, prestar um bom atendimento”*.

Quanto à análise da cadeia dos concorrentes, a entrevistada afirmou que *“trabalhamos em forma de parceria, fornecendo matéria prima quando alguém precisa, auxiliando em processos. Apesar de sabermos que as demais microcervejarias ocupam uma fatia de nosso mercado, não consideramos que são fortes concorrentes. Na verdade, eles até ajudam a diminuir a fatia de mercado das grandes cervejarias, pois com estas não conseguimos concorrer, devido ao custo baixo delas”*. A empresa conhece parcialmente o custo de seus concorrentes e procura acompanhá-los para não se distanciar dos preços deles, porém, há dificuldade em conseguir estes dados, conforme visto em Porter (1989).

### c) Quanto às etapas de análise da cadeia de valor

Entre as etapas de análise da cadeia de valor, a empresa tem conhecimento em qual delas está inserida e procura manter parcerias com os demais elos participantes. A entrevistada considerou que a indústria é o elo com um poder significativo, principalmente em relação aos elos subsequentes, pois é ela que define o seu preço e as características do produto. Este, segundo a entrevistada, foi o fator considerado para decisão de participar neste elo da cadeia.

A empresa tem conhecimentos superficiais sobre os custos das atividades (ou elos) da cadeia de valor executadas pelas demais empresas e do quanto precisaria investir para executá-las de forma competitiva. Ao ser indagada se teria interesse em participar de mais elos, a respondente disse que não, justificando que há pouco tempo passou a terceirizar parte da distribuição. Esta medida foi tomada para que pudesse dar mais atenção à produção e ganhar mais escala, demonstrando assim a consideração dos direcionadores de custos ao tratar da análise da cadeia de valor, conforme evidenciam Shank e Govindarajan (1995).

### d) Quanto aos instrumentos da GEC

A presença da análise dos determinantes de custos ficou evidenciada pela análise do determinante estrutural ‘grau de verticalização’, propiciando a decisão de participar de mais de um elo da cadeia de valor (venda direta na indústria), em função da melhor rentabilidade geral. Nesta análise também são considerados os Custos Logísticos, porém os valores de fretes são difíceis de negociar com os fornecedores, pois *“como os freteiros atendem também as grandes cervejarias não há muito poder de barganha com eles”*.

Na empresa é realizada uma gestão de custos para controle e tomada de decisão, sendo considerados todos os fatores que influenciam no custo, tanto diretos quanto indiretos. Os custos são considerados primeiramente por atividades (Custeio Baseado em Atividades) e depois são agrupados para um controle geral, conforme verificado na análise documental.

Também foram encontradas evidências de análise relacionada ao Custo Total de Uso e Propriedade, quanto aos cuidados com a seleção de insumos para produção, bem como o controle de qualidade dos terceirizados que distribuem os produtos da cervejaria, garantindo que a mercadoria atenda às necessidades do cliente, no menor custo possível para ele. A entrevistada afirma que *“como o cliente de cerveja especial não é fiel, e gosta de experimentar outras marcas, precisamos trabalhar para fidelizá-lo; para isso, precisamos estar atentos à qualidade que nosso produto vai chegar até ele, e também ao preço”*. Quanto ao Preço de Transferência Interna, não foram identificados instrumentos pertinentes utilizados pela empresa.

Para a entrevistada, as maiores dificuldades encontradas em relação à cadeia de valor são a compra de matéria prima, devido a não se encontrar no Brasil e a não adquirirem tanta quantidade quanto às grandes cervejarias, por isso a necessidade de parcerias com outras microcervejarias. Assim, as parcerias quanto à redução de custos, caracterizam-se de acordo a abordagem de Porter (1989) e Souza e Mello (2011).

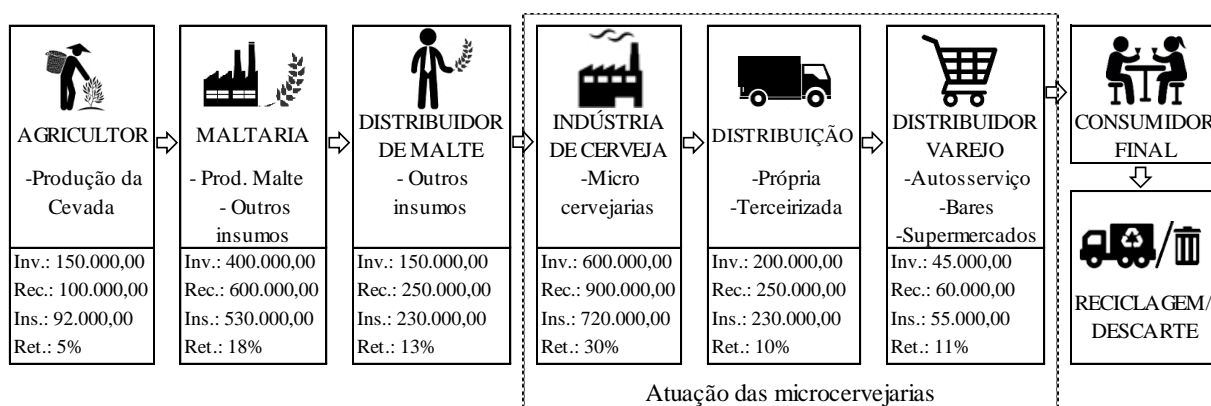
De forma geral, na microcervejaria 3 não ficou evidente a presença da análise da cadeia de valor, no âmbito da GEC, na fase de planejamento da empresa, evidenciando-se apenas o determinante estrutural grau de verticalização. Na atual fase, há a presença mais significativa da análise da cadeia de valor no âmbito da GEC, na qual se destaca o cuidado que a empresa tem com o relacionamento com clientes, parcerias com os fornecedores e o acompanhamento da estrutura de custos dos concorrentes, bem como com a própria relação com os concorrentes.

### 4.3 Considerações conjuntas das empresas

Pelo conteúdo das respostas, nota-se a utilização nas três microcervejarias estudadas da análise da cadeia de valor no âmbito da GEC. Todos os entrevistados demonstraram conhecimento da cadeia de valor e identificaram o posicionamento das microcervejarias nos estágios da cadeia de valor do segmento. Outra característica comum se refere ao grau de verticalização da cadeia de valor (determinante estrutural) empregado na produção da cerveja, parte da distribuição e atuação do varejo. Esta verticalização parcial possibilita maior rentabilidade para as três microcervejarias.

De outra parte, também como característica comum nas três microcervejarias pesquisadas, tem-se a presença de mais de um elo na sua cadeia de valor, em comparação com a apresentada na Figura 2, isso por não adquirirem o malte direto da maltaria e sim de um distribuidor nacional. Esse procedimento corrobora os resultados do estudo de Vasconcelos Neto et al. (2015) no qual há a apropriação de maior valor agregado ao alterar a configuração da cadeia de valor.

Figura 2: Cadeia de valor da cerveja – Microcervejarias



Fonte: Elaboração dos autores.

Com base em dados obtidos no estudo de Mecca et al. (2014) e na percepção dos entrevistados, foi elaborada uma cadeia de valor para as microcervejarias, conforme apresentado na Figura 2, com valores estimados de investimentos, receita, insumos e retorno para cada elo da cadeia de valor estudada. A análise dos resultados obtidos comprova a afirmação dos entrevistados de que o elo que apresenta maior retorno é o da indústria.

O fortalecimento das relações com os demais elos da cadeia de valor, como defendido por Rocha e Borinelli (2007), é prática existente nas microcervejarias analisadas. Ela é aplicada principalmente com os elos posteriores à indústria, justificada pelos ganhos conjuntos ao oferecer qualidade e preço competitivo ao consumidor final. Este achado reforça os resultados dos estudos de Wu (2012) e Oliveira et al. (2015), os quais abordam a obtenção de vantagem competitiva decorrentes de parcerias com demais elos da cadeia de valor.

Da mesma forma, os resultados também estão em consonância com Mu e Cui (2012) ao considerar parcerias com os próprios concorrentes, nas quais há evidências de que as microcervejarias trabalham em conjunto para aquisição e utilização de matéria prima, para com isso obterem redução de custos. Assim como no estudo de Lopes e Araújo (2013) é considerada a existência, nas microcervejarias estudadas, da análise das receitas, dos custos, dos investimentos e do retorno dos elos da cadeia de valor, análise esta que propiciou a decisão de quais elos participar.

## 5 Conclusão

Este estudo teve como objetivo investigar a aderência da gestão de microcervejarias ao que prescreve a literatura, em relação às práticas de análise de custos da cadeia de valor. O estudo compreendeu três microcervejarias localizadas na região sul do Brasil. A escolha do segmento decorreu da representatividade que o setor vem tendo, principalmente nos últimos anos, bem como da sua relevância econômica. A seleção das empresas decorreu da facilidade de acesso e da proximidade geográfica com os autores.

Ficou evidenciado que existem maiores restrições para aquisição de insumos e que os clientes de cervejas especiais não são clientes fiéis, o que direciona para ofertas de qualidade e preço aceitável, de forma a que eles voltem a consumir. Para viabilizar tais condições, as microcervejarias optaram por participar em mais de um elo da cadeia de valor, caracterizando grau de verticalização parcial e, com isso, propiciando maior retorno. Estas decisões transparecem na análise da estrutura de custos, de receitas, de investimentos e do retorno em cada elo da cadeia de valor. É no elo distribuição onde isso se faz mais presente.

De forma geral, a análise da cadeia de valor no âmbito da GEC está presente nas três microcervejarias, ainda que de forma parcial, pois não há a presença de todas as etapas de análise como abordadas por Shank e Govindarajan (1995). Comumente, há também o fortalecimento nas relações com os demais elos da cadeia de valor, em especial os posteriores à indústria, no sentido de viabilizar ganho mútuo, garantindo qualidade e preço aceitável ao consumidor. No mesmo sentido, há parcerias com os próprios concorrentes, principalmente na aquisição e utilização de matéria prima, com a finalidade de redução de custos.

Quanto às limitações do estudo, pode-se apontar a sua validade somente para a realidade das empresas pesquisadas, não cabendo a generalização dos resultados. Diante disso, sugere-se o desenvolvimento de estudos utilizando uma amostra mais ampla e com aplicação de pesquisas tipo *survey*. Considera-se que uma maior quantidade de dados poderá trazer elementos para melhor compreender comparativamente os resultados de novas pesquisas, ampliando o conhecimento do setor de microcervejarias na temática abrangida.

## Referências

ALBORS-GARRIGOS, J; MOLINA, B. M; MOLINA, M. M. Positioning in the global value chain as a sustainable strategy: a case study in a mature industry. **Administrative Sciences**, v.4, n.2, p.155-172, 2014.

ANDERSON, S. W. **Managing costs and cost structure throughout the value chain**: research on strategic cost management. *In*: Chapman, C.; Hopwood, A.; Shields, M. (editor) *Handbook of Management Accounting Research*. v.2, p.481-506. Oxford: Elsevier, 2006.

CERVBRASIL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. **Processo de produção da cerveja**. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=a-cerveja>>. Acesso em: 22 out. 2016.

CINQUINI, L.; TENUCCI, A. Strategic management accounting: exploring distinctive features and links with strategy. **Munich Personal RePEc Archive**, v.212, n.1, p.1-27, 2007.

COKINS, G. Measuring costs across the supply chain. **Cost Engineering**, v.43, n.10, p. 25-31, 2001.

COOPER, R; SLAGMULDER, R. Strategic cost management: expanding scope and boundaries. **Cost Management**, v.17, n.1, p.14-23, 2003.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v.14, n.1, p.1-23, 2003.

FEARNE, A; MARTINEZ, M. G; DENT, B. Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.17, n.6, p.575-581, 2012.

GERI, N; RONEN, B. Relevance lost: the rise and fall of activity-based costing. **Human Systems Management**, v.24, n.2, p.133-144, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

LOPES, J. E. M; ARAÚJO, A. O. Análise da cadeia de valores como instrumento da gestão estratégica de custos: um estudo de caso na indústria salineira. **RIGC**, v.11, n.21, p.1-22, 2013.

MAZZOTTI, A. J. A; GEWANDSNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2001. 203 p.

MECCA, M. S.; LIBARDI, M.; ECKERT, A. Viabilidade econômico-financeira para abertura de microcervejaria em roteiro turístico da Serra Gaúcha. **Revista Escola de Negócios**, v.2, n.2, p.131-157, 2014.

MOREIRA, É. T. Análise da competitividade do segmento de cerveja do Brasil, 1997–2012. **Informações Econômicas**, v.44, n.3, p.51-61, 2014.

MU, L; CUI, X. An experimental research on governance mechanisms for cost of value chain. **Nankai Business Review International**, v.3, n.2, p.199-218, 2012.

OLIVEIRA, C. E; COSTA, T; OLIVEIRA, R. M; SAVI, E. M. S. Análise da cadeia de valor como instrumento da gestão estratégica de custos: um estudo em uma indústria de torrefação e moagem de café. In: Congresso Brasileiro de Custos, 22, 2015, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: ABC, 2015. 14 p.

PIATO, M. S; RÉVILLION, J. P. Restrições ao desenvolvimento das microcervejarias informais no Brasil. **Revista Acta Ambiental Catarinense**, v.10, n.1, p.7-18, 2014.

POPESCU, M.; DASCALU, A. Value chain analysis in quality management context. **Bulletin of The Transylvania University of Brasov: Economic Sciences**, v.4, n.2, p.121-128, 2011.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 33.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

ROCHA, W; BORINELLI, M. L. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.1, n.7, p.145-165, 2007.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O mercado cervejeiro**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercadonacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SHANK, J. K. Strategic cost management: new wine, or just new bottles? **Journal of Management Accounting Research**, v.1, n.1, p.47-65, 1989.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Gestão estratégica de custos**: a nova ferramenta para a vantagem competitiva. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 341 p.

SIMMONDS, K. Strategic management accounting. **Management Accounting**, v.1, n.1, p.26-29, 1981.

SOUZA, M. A; MELLO, E. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.8, n.15, p.11-39, 2011.

SOUZA, M. A; SILVA, É. J; PILZ, N. Práticas de gestão estratégica de custos: um estudo em uma empresa multinacional brasileira. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.4, n.9, p.145-167, 2010.

TOIGO, L. A.; PADILHA, D. F.; CUNHA, P. R. Contribuições dos estudos empíricos sobre análise da cadeia de valor no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Custos, 21, 2014, Natal, **Anais...** Natal: ABC, 2014. 15 p.

VASCONCELOS NETO, A. G; IIZUKA, T. M. F; PADILHA, A. C. M. Competências essenciais e estratégias competitivas de empresas multinacionais brasileiras líderes em cadeia de valor global. **Gestão & Planejamento**, v.16, n.2, p.165-184, 2015.

WU, Y. Research on cost strategies in railway construction business based on value chain analysis. **Management Science and Engineering**, v.6, n.3, p.59-62, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 163 p.